# időigénye: 3 perc, készítette: Kürtösi Zsófia

# A teljesítményértékelési rendszer tervezése: AZ ÉRTÉKELŐ, AZ ÉRTÉKELT ÉS AZ ÉRTÉKELÉS GYAKORISÁGA (a „KI, KIT, MIKOR értékeljEN” kérdése)

# Az értékelő

Az értékelés feladatát általában a ***közvetlen felettes*** végzi. Főszabályként csak olyan személy értékelhet, aki látja a munkatárs teljesítményét az értékelési időszak alatt. Ha a vezetőt újonnan nevezték ki, vagy külföldi kiküldetés miatt az értékelési időszak jelentős részét nem tölti a munkahelyen, nem szabad rábízni az értékelést. Külső szakértőt semmilyen formában nem vonhatunk be az értékelésbe, szerepük az értékelési rendszer kialakításában lehet, alkalmazásában nem. Gyakori, hogy a munkatársakat saját teljesítményük megítélésére kérjük, azaz az ***önértékelést*** (is) szorgalmazzuk.

Az önértékelést Andrew S. Grove, az Intel magyar származású korábbi elnöke is fontosnak tartotta, azonban elítélte azt a gyakorlatot, mikor a vezető az alkalmazott önértékelését elkérve, azt átszerkesztve készíti el vezetőként az értékelést beosztottjáról, mondván, hogy az alkalmazott jobban tudja, mit is csinált. Maga így ír erről:

„Ha a beosztottnak kell tájékoztatnia a főnökét arról, milyen eredményeket ért el, a vezető aligha követi érdemben a tevékenységét. A beosztott munkájának értékelése a vezetői munka fontos és hivatalos aktusa. Ha a vezető hagyja, hogy ilyen vagy olyan véleményt a szájába rágjanak, irányító tevékenysége megkérdőjelezhető és hamisnak tűnik.” (Grove 1998, 180.o.)

A legszélesebb körű értékelés az ún. ***360 fokos értékelés***, mikor a vezető értékelése és az önértékelés mellett a beosztottak és a közvetlen kollégák is értékelik az egyén teljesítményét. Speciális esetben, elsősorban olyan munkakörökben, ahol a szolgáltatást vagy terméket igénybe vevők és a szolgáltatás nyújtója közt – tartósan fennálló – közvetlen kapcsolat van, a ***vevőket*** is felkérhetjük a teljesítmény értékelésére, így öregek otthonában az ápolók értékelését végezhetik a gondozottak vagy azok hozzátartozói, a tanulmányi osztály munkatársait értékelhetik a hallgatók, a közszolgáltatók ügyfélkapcsolatosainak értékelését kiegészíthetjük a vevői értékeléssel.

Elképzelhetők olyan speciális megoldások is, amelyek *bizottsági értékelést* alkalmaznak: a közvetlen felettes és önértékelés mindig van, és ezt egészítik ki további értékelők véleményével, amit egy meghatározott körből jelölnek ki (pl. kerülnek bele közvetlen munkatársak, vagy a szervezet más területein dolgozók, akikkel az értékeltnek van munkakapcsolata).

# Az értékeltek

Az **értékeltek köre** általában a szervezet teljes állományára kiterjed a legfelső vezetés kivételével. Gyakori, hogy a szellemi állomány teljesítményének értékelését ─ mivel az nehezen megfogható ─ elhagyják, ez azonban nem szerencsés. Még ekkor is – azaz mikor a tevékenységnek az adott időszakban nincs kézzelfogható hozama, és ez a legtöbb szellemi tevékenységnél így van – el kell végezni az értékelést, bár tisztában kell lenni azzal, hogy ez soha nem lesz annyira objektív, mint kézzelfogható eredmények esetén.

Az értékelésbe bevontak körét azokra érdemes leszűkíteni, akik legalább fél éve a szervezetben dolgoznak, ennél rövidebb időszakban csak ritkán alkalmaznak teljesítményértékelést (kivéve próbaidő lejárta esetén, de ez egy speciális értékelés). Ugyanígy át kell gondolni, hogy van-e értelme olyanokat értékelnünk, akiket előléptettünk, vagy áthelyeztünk másik munkakörbe: az új területen valószínűleg egy ideig (fél-egy év) még nem fog jól teljesíteni a munkavállaló. Ilyenkor vagy kihagyjuk az értékelésből, vagy automatikusan a „megfelelő” kategóriába tesszük, hogy az értékelő rendszerben fel legyen töltve a teljesítés. A legfelső vezetés értékelése általában közvetetten történik, azaz a cég eredményességéből következtetnek a felső vezetés teljesítményére. Áttételesen általában a piac, így a tőkepiac (ha a cég szerepel a tőzsdén), a munkaerőpiac (pl. a fejvadászok) illetve az igazgatótanács „végzi”.

# Az értékelés gyakorisága

Az **értékelés gyakoriságának** a szervezeti élet ritmusához kell igazodnia, így lehet értékelni félévenként vagy évenként, de akár egy projekt lezárásánál is. Ugyanakkor nem szabad elfelejteni, hogy az időszak végi értékelés nem helyettesítheti a közvetlen felettes folyamatos visszajelzését a munkatárs teljesítményével való elégedettségről. Az értékelési időszak a legtöbb szervezetben a pénzügyi év lezárásához kötődik, hogy össze tudják kapcsolni a teljesítményt a szervezeti teljesítménnyel, és ennek megfelelően jutalmazzanak. Ez azonban rendkívül nagy megterhelést ró a vezetőkre, hiszen minden munkavállalót egy viszonylag szűk, munkával amúgy is túlterhelt időszakban kellene értékelni. Elképzelhető, hogy a szervezet munkaköri csoportokra vagy más módon kialakított egységekre állapítja meg az értékelési időszakokat, így az értékelés terhe jóval egyenletesebben oszlik meg. Az értékelést végző vezetőknek érdemes összeállítani egy ütemtervet az értékelés menetéről. Ezt általában eljuttatják a HR részlegnek is – ahol ilyen létezik – így számukra is követhető lesz az értékelés.

**Irodalom**

Grove, Andrew S. (1998): Csúcsteljesítményű vezetés. Budapest: Bagolyvár Könyvkiadó

